

CONVENZIONE TRA  
UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA-UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE  
E  
UNITE' DES COMMUNES VALDÔTAINES GRAND-PARADIS

Con il presente accordo tra

l'Università della Valle d'Aosta - Université de la Vallée d'Aoste - rappresentata dalla Rettrice pro tempore Prof.ssa Mariagrazia Monaci, domiciliata per il presente atto in Strada Cappuccini 2A, 11100 AOSTA, a ciò autorizzata con deliberazione del Consiglio dell'Università n. 79 del 20 settembre 2022

e

l'Unité des Communes valdôtaines Grand-Paradis - rappresentata dal Segretario dott.ssa Marie Françoise Quinson, domiciliato per la carica in Località Champagne 53, 11018 Villeneuve (AO), a ciò autorizzato con deliberazione della Giunta n. 75 del 30 settembre 2022

*qui di seguito chiamati anche rispettivamente Univda e Unité oppure – unitamente o disgiuntamente – le Parti*

Premesso che

l'Università della Valle d'Aosta - Université de la Vallée d'Aoste è stata istituita ai sensi dell'art. 17, comma 120, della legge 15 maggio 1997, n. 127, con deliberazione della Giunta regionale della Valle d'Aosta n. 3134, in data 18 settembre 2000;

l'Unité des Communes valdôtaines Grand-Paradis è stata istituita con Decreto del Presidente della Regione n. 481 del 3 dicembre 2014, ai sensi della legge regionale 5 agosto 2014, n. 6 recante "Nuova disciplina dell'esercizio associato di funzioni e servizi comunali e soppressione delle Comunità montane."

L'Università della Valle d'Aosta – Université de la Vallée d'Aoste, tra le proprie tre principali missioni istituzionali, oltre alla didattica annovera la ricerca, sia teorica che applicata, e la terza missione, con cui si pone al servizio del territorio di riferimento, cercando di sostenere la qualità della vita delle comunità anche grazie al buon funzionamento degli operatori istituzionali e imprenditoriali, principalmente attraverso la messa a disposizione di conoscenze e capacità analitiche e propositive esterne, rispetto alle prospettive interne alle organizzazioni.

Richiamandosi a tali aspetti, le Parti intendono rafforzare e potenziare la reciproca collaborazione, attraverso lo svolgimento di attività comuni di ricerca-azione, nonché di informazione e divulgazione dei risultati.

Tutto ciò premesso, si conviene e si stipula quanto segue:

Art. 1 – Premesse

Le sopra indicate Premesse alla Convenzione sono da considerarsi parte integrante della stessa.

Art. 2 – Finalità

Le Parti si ripropongono di potenziare la reciproca collaborazione sviluppando, in maniera congiunta e, all'occorrenza, in collaborazione con altri soggetti, pubblici e/o privati, specifiche iniziative su tematiche di interesse comune.

#### Art. 3 – Oggetto

Le Parti concordano di collaborare, in particolar modo, alla realizzazione di attività di ricerca scientifica e soprattutto di ricerca applicata e/o di sviluppo sperimentale che possono riguardare, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- implementazione di attività di ricerca congiunta, anche con il coinvolgimento di figure dedicate (stagisti, borsisti di ricerca);
- implementazione di una analisi dei carichi di lavoro e del benessere organizzativo - anche sulla base delle risultanze del progetto formativo e di orientamento con tirocinio curriculare effettuato dalla studentessa Deborah Chelotti- finalizzata a possibili interventi di miglioramento organizzativo e operativo.

#### Art. 4 – Modalità attuative

Le iniziative di cui all'art. 3 saranno approvate dalle Parti secondo i rispettivi ordinamenti.

L'Università della Valle d'Aosta - Université de la Vallée d'Aoste si impegna a:

- collaborare con l'Unité per la selezione del borsista di ricerca, con l'obiettivo di garantire che il borsista incaricato delle attività di ricerca, reclutato attraverso bando pubblico, sia in possesso dei requisiti tecnici e pratici necessari alla conduzione dell'attività prevista;
- garantire che il borsista sia coperto da assicurazione contro gli infortuni e le malattie connesse allo svolgimento delle attività e per la responsabilità civile contro terzi;
- fornire, senza oneri aggiuntivi per l'Unité, il supporto scientifico allo svolgimento del lavoro del borsista di ricerca, purché in collaborazione con i Referenti dell'Unité.

L'Unité des Communes valdôtaines Grand-Paradis si impegna a:

- corrispondere un importo pari a euro 15.000,00 per l'attivazione di una borsa di ricerca di 12 mesi a supporto delle attività di cui all'art. 3;
- garantire collaborazione, anche dal punto di vista scientifico, per l'attuazione delle attività concordate.

#### Art. 5 – Referenti delle Parti

La responsabilità delle azioni previste dalla presente Convenzione e il relativo coordinamento sono assicurati mediante l'individuazione di un responsabile per ciascuna delle Parti secondo quanto previsto dai rispettivi ordinamenti.

In particolare, i Responsabili:

- curano le comunicazioni ufficiali;
- concordano le modalità di realizzazione delle attività, con particolare riferimento ai periodi di svolgimento delle iniziative in oggetto;
- monitorano lo svolgimento delle stesse, sia sul piano scientifico sia sul piano della comunicazione;
- assicurano la continuità delle attività poste in essere.

Ciascuna Parte comunica all'altra il nominativo del Responsabile individuato.

#### Art. 6 – Durata e rinnovo

La presente Convenzione ha durata triennale a partire dalla data della stipula.

La Convenzione potrà essere rinnovata alla scadenza del periodo, secondo modalità e criteri stabiliti dai vigenti rispettivi ordinamenti. La formalizzazione dell'eventuale rinnovo può avvenire anche mediante scambio di note fra le Parti.

In caso di mancato rinnovo sarà comunque assicurato il completamento delle attività già avviate.

#### Art. 7 – Trattamento dei dati personali

Le Parti si impegnano a rispettare reciprocamente, ognuna per le proprie competenze, i diritti, i vincoli e gli obblighi previsti dalla normativa in materia di trattamento dei dati. Le Parti provvedono al trattamento dei dati personali relativi alla presente Convenzione nell'ambito dei propri fini istituzionali e di quanto previsto dalle proprie norme interne emanate in attuazione del D.lgs. n. 196/03, nonché del Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 27 aprile 2016. Si impegnano, altresì, a trattare i dati personali per le finalità strettamente necessarie all'attuazione della presente Convenzione.

Il responsabile della protezione dei dati per l'Università è contattabile ai seguenti indirizzi: protocollo@pec.univda.it, rpd@univda.it.

Il responsabile della protezione dei dati per l'Unité è contattabile ai seguenti indirizzi: protocollo@pec.cm-grandparadis.vda.it, paolorecla.dpo@legalmail.it

#### Art. 8 – Tutela dell'immagine

Le Parti si danno atto dell'esigenza di tutelare e promuovere l'immagine dell'iniziativa comune e quella di ciascuna di esse.

In particolare, i rispettivi loghi saranno utilizzati nell'ambito delle attività comuni oggetto della presente Convenzione.

Ciascuna delle Parti autorizza l'altra a pubblicare sul proprio sito internet le notizie relative a eventuali iniziative comuni, fatti salvi i diritti di terzi che siano coinvolti nelle stesse.

#### Art. 9 – Controversie

Le Parti si impegnano a definire amichevolmente qualsiasi vertenza che possa nascere dall'interpretazione o esecuzione della presente Convenzione.

Nel caso in cui non sia possibile raggiungere in questo modo l'accordo, le Parti indicano il Foro di Aosta quale Foro esclusivamente competente per qualunque controversia concernente la validità, l'interpretazione, l'esecuzione o la risoluzione della presente Convenzione.

#### Art. 10 – Registrazione e spese di bollo

Il presente accordo sarà registrato soltanto in caso d'uso. Le spese di registrazione saranno a carico della Parte richiedente.

Imposta di bollo assolta in maniera virtuale dall'Università – autorizzazione Agenzia delle entrate di Aosta n. 7051 del 22/09/2006.

Art. 11 – Disposizioni finali

Per tutto quanto non espressamente indicato nella presente Convenzione, si intendono applicabili le disposizioni previste dalle norme vigenti in materia.

Data, (*vedi segnatura*)

PER L'UNIVERSITÀ DELLA VALLE  
D'AOSTA - UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE  
D'AOSTE  
La Rettrice  
Prof.ssa Mariagrazia Monaci

PER L'UNITE' DES COMMUNES  
VALDOTAINES GRAND-PARADIS  
Il Segretario  
Dott.ssa Marie Françoise Quinson

### **Proposta di progetto di ricerca**

**per una analisi dei servizi attivati dall'Unité des Communes valdôtaines Grand-Paradis volta all'ottimizzazione operativa e organizzativa degli stessi**

19 Agosto 2022

A cura di Anna M. Alessandra Merlo

**Premessa**

Questo documento costituisce la proposta per il progetto di ricerca per una analisi dei servizi attivati dall'Unité des Communes Grand-Paradis volta all'ottimizzazione operativa e organizzativa degli stessi.

La presente proposta di progetto è il frutto di una serie di interlocuzioni telefoniche ed email e di alcuni confronti, che si sono svolti con i Referenti Istituzionali e gli Uffici UniVdA tra la Primavera e l'Estate 2022.

### **L'idea del progetto**

L'idea del progetto nasce dall'esigenza, espressa dall'Unité, di analizzare l'attuale distribuzione dei carichi di lavoro in capo alle risorse umane dell'Ente per la produzione di tutte le attività previste, allo scopo di verificarne l'appropriatezza e individuare graduali azioni di miglioramento volte all'ottimizzazione qualitativa nell'impiego dei collaboratori, e di conseguenza verosimilmente anche nei livelli di spesa da un lato (efficienza) e di capacità di soddisfazione dei bisogni dall'altro (efficacia).

L'intenzione dell'Unité è di procedere con gradualità, in modo da non provocare stress organizzativi e reazioni disfunzionali.

### **Le analisi dei carichi di lavoro**

Le analisi dei carichi di lavoro sono un ambito molto noto e consolidato nelle organizzazioni sia private sia pubbliche, a livello internazionale così come nazionale; concentrandosi sul settore pubblico, già dalla fine degli anni '80 la ricca produzione normativa individua in tale ambito uno dei passaggi fondamentali per ottenere una pubblica amministrazione più capace di dare risposte ai bisogni delle persone, delle collettività e dei territori, in condizioni di migliore utilizzo di tutte le risorse, a partire da quelle umane per passare da quelle strumentali per arrivare infine a quelle economico-patrimoniali.

A tale proposito si ricordano per cominciare i provvedimenti di seguito elencati e di cui si raccomanda l'approfondimento; altri potranno essere individuati e tenuti presenti, ai fini dello svolgimento del lavoro; infine moltissimi sono i rimandi anche in altre disposizioni su argomenti differenti ma collegati.

- Circolare Ministero per la Funzione Pubblica n.50017 del 19 Luglio 1989 Rilevazione e definizione dei carichi funzionali di lavoro
- Decreto Legislativo n.29/1993 Razionalizzazione dell'organizzazione delle Amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego (abrogato dal successivo Decreto legislativo n.165/2001)
- Circolare Ministero per la Funzione Pubblica n.6 del 23 Marzo 1994 Carichi di lavoro delle amministrazioni pubbliche e dotazioni organiche delle amministrazioni dello Stato
- Decreto legislativo n.165/2001 Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche
- Linee di indirizzo per la predisposizione dei piani dei fabbisogni di personale da parte delle PA, Gazzetta Ufficiale n.173 del 27 Luglio 2018.

A seguito della rilevanza attribuita alle analisi dei carichi di lavoro nella pubblica amministrazione, nel trentennio tra gli anni '90 e oggi si sono sviluppate numerossime applicazioni ed esperienze da parte di tantissimi Enti Pubblici Territoriali e Funzionali, varie metodologie sono state mutate dal settore privato e anche formulate in modo specifico per il settore pubblico da parte di esperti e società di consulenza, e di recente il tutto è stato ulteriormente potenziato grazie all'utilizzo di software dedicati. Per lo svolgimento del presente progetto potrà essere utile tenere presenti, tra gli altri:

- Metodo R-Group (<http://www.r-group.it/modello-carichi-di-lavoro/>)
- Metodo T-Bridge
- Software Sistema Susio srl <https://www.ecohmedia.com/pachannel/pianificare-efficacemente-il-fabbisogno-di-personale/>

Una fonte istituzionale di grande interesse è rappresentata dal documento 'Modelli di analisi e di gestione dei fabbisogni di personale nelle amministrazioni pubbliche', Dipartimento Funzione Pubblica-ARAN, 2017 [https://www.aranagenzia.it/attachments/article/8831/Rapporto%20finale%20ARAN - REF%20Fabbisogni%20LUG-2017\\_SITO.pdf](https://www.aranagenzia.it/attachments/article/8831/Rapporto%20finale%20ARAN-REF%20Fabbisogni%20LUG-2017_SITO.pdf)

Tale documento ha vari pregi: infatti, si tratta di una fonte istituzionale, che si presenta approfondita e chiara sia nelle parti teoriche sia negli esempi forniti, e inoltre è adeguatamente recente, requisito importante su una materia tanto soggetta a elaborazioni e innovazioni.

Come ben illustrato anche nel suddetto documento, l'ottimizzazione quali-quantitativa nell'utilizzo delle risorse umane rispetto alle attività da svolgere può essere perseguita attraverso due principali approcci:

1. approccio econometrico
2. approccio ingegneristico.

Il primo approccio si basa sull'idea che i tempi e anche i costi (medi ed efficienti, questi ultimi detti 'best in class') da allocare sulle varie tipologie di attività, il mix quali-quantitativo di risorse umane da impegnare su ciascuna attività, le attività da realizzare per assolvere alle funzioni istituzionali e soddisfare i bisogni di riferimento, ovvero gli elementi che sostanziano l'analisi dei carichi di lavoro e le riprogettazioni organizzative, possano sempre essere previsti e calcolati in modo matematico-statistico, deterministico (ovvero senza tenere conto di eventuali interferenze che possono introdurre gradi di incertezza nei risultati) o anche stocastico (ovvero tenendo conto anche delle verosimili interferenze che possono determinare scostamenti nei risultati rispetto alle previsioni teoriche).

Per fare un esempio, prendendo il mix quali-quantitativo di attività che devono essere prodotte in un ufficio in una determinata unità di tempo, l'approccio econometrico calcola il numero di ore di lavoro oppure i costi che devono essere allocati sulle attività individuate (ovvero il grado di assorbimento – medio oppure ottimale

– di fattori produttivi da parte delle attività analizzate) nell'unità di tempo prescelta, in modo assoluto (metodo deterministico) o anche tenendo conto di margini di incertezza (metodo stocastico).

Si capisce anche intuitivamente che un approccio del genere ha una natura 'meccanicistica', che può prestarsi bene a contesti di produzioni industriali, o comunque caratterizzate da standardizzazione e automazione, ma che invece sembra poco coerente con contesti, quali quelli tipici degli Enti Pubblici, ampiamente caratterizzati dall'erogazione di servizi alla persona con un elevato grado di soggettività e dall'espletamento di funzioni ad elevata complessità, senza contare il quadro di continuo mutamento delle condizioni sociali, economiche, politiche e normative.

Può essere complessivamente facile prevedere il tempo necessario per produrre un certo numero di pezzi meccanici da parte di una catena di montaggio automatizzata, tenendo conto anche di possibili guasti all'impianto oppure di difetti in alcuni pezzi, e potendo inoltre contare su dati di riferimento, che possono essere forniti dal produttore dei macchinari e anche derivare da consolidate analisi di settore. Può essere relativamente facile anche prevedere quanto tempo sia necessario per sgomberare qualche chilometro di strada dopo una nevicata, tenendo conto anche di eventuali intralci lungo il percorso oppure di guasti ai mezzi, potendosi anche in questo caso confrontare con benchmark di riferimento. Tendenzialmente può essere molto meno facile prevedere il tempo necessario per realizzare funzioni politico-strategiche e servizi complessi, che richiedano la collaborazione con altri livelli istituzionali, che siano rivolti a soggetti portatori di problematiche sociali, sanitarie, economiche, e altre simili problematiche.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Si ricorda il benchmarking dei costi dei servizi degli Enti Locali della Valle d'Aosta, realizzato nel 2007 a cura del Celva, con cui si sarebbero voluti ottenere dei valori di spesa pubblica di riferimento (standard medi e ottimali), ma che invece aveva evidenziato forti varianze nei costi di parecchi dei servizi mappati, principalmente a motivo delle differenti modalità di calcolo dei costi stessi, poiché non preliminarmente condivise (solo costi diretti, anche costi indiretti, correnti oppure anche di investimento, e così via), o anche a motivo di possibili interferenze strutturali (possibili inefficienze) oppure ancora di scelte di tipo politico (mantenimento di un servizio di pubblica utilità anche in condizioni di inefficienza).

L'approccio econometrico incontra il proprio limite proprio negli ambiti di prestazioni non così ben codificabili a priori, erogate da persone ad altre persone: scuola, assistenza, etc.; la sanità rappresenta l'ambito in cui gli approcci matematico-statistici, soprattutto se utilizzati senza correttivi, rischiano di risultare del tutto inappropriati e persino disfunzionali, come dimostrano le ormai lunghe esperienze dei DRG.

In tutti questi casi, al primo approccio (econometrico) si preferisce il secondo (ingegneristico), basato su modalità e strumenti sicuramente 'ingegnerizzati' nell'impostazione e nell'applicazione, quali griglie di raccolta dati, questionari e interviste, che lascino però lo spazio per tenere conto delle specificità delle funzioni e attività da assolvere, anche in considerazione dei continui mutamenti dei bisogni della collettività che quindi richiedono aggiustamenti nelle risposte da fornire, in funzione delle risorse a disposizione, nonché delle condizioni di contesto (v.LEP-livelli essenziali di prestazioni), ivi compresi anche i vincoli contrattuali e normativi.

Come sempre in questi casi, ai due approcci puri si affianca un terzo approccio ibrido, che si caratterizza per l'utilizzo di modalità in parte di natura econometrica e in parte di natura ingegneristica, in un mix che ciascun Ente può definire in base alle proprie caratteristiche ed esigenze.

### **L'impostazione del progetto**

In un caso come il progetto di ricerca in oggetto, un approccio ibrido, prevalentemente ingegneristico con eventuali approfondimenti di tipo econometrico (a esempio su alcune analisi di costi e ore lavoro standard negli ambiti in cui se ne possa disporre), si ritiene il più adatto e praticabile, eventualmente anche partendo da alcuni ambiti organizzativi ad alta priorità, perché ritenuti i più importanti, i più costosi, i più inefficienti e disorganizzati, o per altre motivazioni positive o negative che possono renderli ambiti in cui dover intervenire con maggiore urgenza e incisività. Considerando l'imminente inserimento in organico, a seguito di concorso, di un nuovo dirigente del servizio associato dei rifiuti, si ritiene che tale settore potrà costituire il primo ambito pilota, a proposito di analisi e riprogettazione organizzativa.

In effetti, a fronte della copiosa produzione normativa e della sovrabbondanza di metodi e casistiche, l'esperienza mostra che i lavori di cui si sta parlando rischiano troppo spesso di riproporsi, sul piano ideale, degli obiettivi di cambiamento radicali che però si scontrano, sul piano reale, con i mille ostacoli operativi, culturali, economici. Nella migliore delle ipotesi restando lettera morta in qualche cassetto, nella peggiore ipotesi trovando parziali realizzazioni destinate a creare scompensi e scontenti invece dei miglioramenti desiderati. Questo è dunque il rischio a cui stare molto attenti, per evitare di sprecare tempo, fatica e soldi, creando oltretutto aspettative che poi potrebbero essere deluse e porterebbero a un peggioramento anche del clima organizzativo interno e della percezione pubblica all'esterno.

Avendo ben presenti queste riserve, il progetto di ricerca qui inquadrato si attesterebbe su un livello realistico, empirico e progressivo di implementazione, riproponendosi di fare delle verifiche circa l'attuale utilizzo quali-quantitativo delle risorse umane, sulla base di dati ed elementi anche già in parte disponibili, per arrivare a degli aggiustamenti graduali principalmente in merito a:

1. ricalibratura quantitativa e qualitativa delle attività in capo alle varie persone / delle persone addette alle varie attività
2. ricalibratura delle competenze necessarie alle persone per svolgere le attività attribuite e conseguente affinamento nell'individuazione dei fabbisogni formativi e delle adeguate risposte.

---

Le varianze avrebbero potuto essere analizzate, motivate oppure ridotte, ma sarebbe stato senza dubbio un lavoro lungo e impegnativo, che quindi, come spesso accade quando il progetto è molto ampio e complesso, non è stato portato avanti.

Perseguendo, come già detto, obiettivi di maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse e di migliore efficacia nell'erogazione delle prestazioni.

### **Le principali fasi del lavoro e le relative tempistiche**

In questo paragrafo della presente proposta di progetto si tratteggia un possibile programma di lavoro per la realizzazione della ricerca in oggetto; l'organizzazione delle varie fasi, i contenuti specifici, gli strumenti da utilizzare, le tempistiche, e ogni altro aspetto esecutivo dovranno essere man mano verificati, affinati e condivisi, formalmente e soprattutto nella sostanza e in modo progressivo.

#### **I Macro-fase – Mappature. Novembre 2022 – Febbraio 2023**

1. Breve ricognizione delle principali norme di riferimento e dei principali approcci e metodi al tema dei carichi di lavoro nella pubblica amministrazione. Per tale prima attività si stima una settimana/uomo di lavoro.
2. Mappatura dell'attuale ed effettivo volume di lavoro a disposizione presso l'Ente, tenendo conto di numerosi passaggi: attuale dotazione di risorse umane (FTE-full time equivalent teorico), dimensione reale/di effettivo utilizzo della stessa (FTE effettivo) sia in diminuzione che in aumento rispetto alla dotazione organica e ai relativi contratti (ovvero tenendo conto di part-time, festività e ferie, congedi delle varie tipologie, tassi di assenza, straordinari e surplus di orario eventualmente effettuati anche se non autorizzati, ritardi e anticipi/recuperi, etc.). Nel calcolare l'FTE effettivo occorrerà tenere conto anche di tempi pieni e parziali, attività svolte in smart working, eventuali pensionamenti, distacchi, contratti a tempo determinato oppure a ditte esterne per lo svolgimento di determinate attività, etc. Si tratta di informazioni che dovrebbero sostanzialmente essere già presenti o comunque facilmente ricostruibili presso l'Ufficio Personale dell'Unité; si immagina che potranno essere utilizzati dati 2021-2022. Tuttavia non bisogna sottovalutare l'ampiezza della mappatura, che porta quindi a stimare per questa attività due/tre settimane/uomo di lavoro. Una volta effettuata tale ricognizione, si avrà il quadro del monte-ore lavorative effettivamente disponibile/impiegato rispetto a quello che potrebbe risultare da dotazione organica/contratti/inquadramenti formali e simili. Si potrà evidenziare un debito oppure un credito di ore lavoro, da parte di tutte le risorse umane impiegate, e anche di ciascuna di esse, nei confronti dell'Ente. Se ne potrà calcolare l'impatto economico in termini di costi per l'Ente, e lo scostamento tra la spesa effettiva e la spesa prevista. Si potrebbero mettere in raffronto tali dati con il volume degli arretrati eventualmente accumulati dalle varie persone / dai vari Uffici. Già da questa fase, insomma, potrebbero emergere numerosi elementi utili per valutare l'efficienza e l'efficacia nella allocazione delle risorse umane (e dei correlati costi) nel perseguimento delle funzioni e nello svolgimento delle prestazioni di competenza dell'Unité.
3. Mappatura funzioni – processi – singole operazioni / output interni ed esterni, erogati presso le proprie sedi e anche sul territorio, a domicilio, etc. In questa terza parte della prima Macro-fase dedicata alle mappature, l'idea è di avere chiare tutte le tipologie di attività e prestazioni effettuate dall'Unité, derivanti dagli obblighi normativi da un lato e dalle scelte politico-strategiche dall'altro. Ai fini di questa ricognizione potrà risultare utile tra le altre fonti di informazioni la sezione 'Attività e procedimenti' delle pagine del sito dedicate all'Amministrazione Trasparente. Gli esiti della presente ricerca, peraltro, potranno contribuire a popolare tale sezione. Una volta effettuata la mappatura, si dovranno collegare le varie risorse umane impiegate con le varie attività svolte, in modo da avere una serie di tabelle attività-persone, con relativi arretrati, tempistiche, costi, etc. In altre parole, si dovrà arrivare ad avere una rappresentazione, in questa fase puramente descrittiva, delle varie attività, singole oppure aggregate in processi-procedimenti-procedure, in quanto centri di assorbimento di tempo lavoro, oltre che di risorse economiche. Anche per questa parte della prima fase, si stima un tempo lavoro di due/tre settimane/uomo.



Per lo svolgimento della prima Macro-fase potranno essere molto utili i risultati dell'analisi del benessere organizzativo, svolta anche grazie alla collaborazione in stage di una studentessa laureanda in economia; la studentessa inoltre sta redigendo la propria tesi di laurea sul medesimo argomento.

Una volta effettuate le mappature di natura descrittiva previste nella prima Macro-fase, queste verranno utilizzate per effettuare delle analisi interpretative-valutative, a cui sarà dedicata la seconda Macro-fase.

#### II Macro-fase – Analisi. Marzo - Maggio 2023

4. Un aspetto da approfondire potrà essere l'appropriatezza delle attività svolte rispetto alle indicazioni normative, ai programmi politico-strategici e ai fabbisogni più o meno espressi, sia da parte della collettività che in termini di prestazioni interne funzionali ad altri output. Si tratterebbe di un'analisi di efficacia, ovvero della pertinenza di quanto realizzato rispetto a quanto necessario / utile. Peraltro, una migliore allocazione delle risorse umane (e anche di quelle economiche correlate), a cui saranno dedicate le tappe successive del lavoro, potrebbe per un verso essere ottenuta anche già a partire dalle attività attualmente realizzate, senza chiedersi ulteriormente se queste siano quelle realmente opportune. Senza dubbio, per altro verso, effettuare una verifica di efficacia insieme a quella di efficienza, potrebbe generare esiti anche più significativi in termini di miglioramento organizzativo, ma potrebbe anche introdurre gradi di complessità troppo elevati. Ci si potrebbe anche orientare verso verifiche di efficacia settoriali, solo su alcuni ambiti considerati maggiormente importanti o reputati particolarmente 'sfasati'. Il tempo necessario per l'analisi in questione potrebbe anche essere lungo, e richiedere l'attivazione di ulteriori e specifici strumenti e metodologie (a es. indagini di customer, approfondimenti circa il valore pubblico, etc.). Per questi motivi il lavoro potrebbe anche essere condotto in parallelo ad altre fasi della ricerca.
5. Sia che venga sviluppata anche l'analisi precedente, in tutto o in parte o per niente, l'analisi successiva dovrà essere quella di efficienza/produttività, ovvero di appropriatezza quali-quantitativa delle risorse umane impegnate in ciascun processo produttivo e output. Si tratterà a questo punto di valutare se i tempi di lavoro rilevati per ciascuna attività e i profili professionali dedicati risultino soddisfacenti ossia in linea con standard medi se non ottimali, oppure invece insoddisfacenti perché al di sotto di standard accettabili. Per poter effettuare tali verifiche, si potranno utilizzare come valori di riferimento/standard delle grandezze della propria stessa Organizzazione in un arco di tempo almeno medio quindi di almeno 5 anni (valori cross-temporali), e/o delle grandezze di Organizzazioni/attività simili alla propria in un medesimo momento di tempo a esempio annuale (valori cross-istituzionali). A esempio, per capire se un operatore di un determinato Servizio dell'Unité stia svolgendo il proprio compito in modo efficiente in termini di tempi (o stia massimizzando l'utilità del proprio tempo lavoro ottenendone il massimo delle attività possibili), naturalmente ferma restando la qualità del risultato, si potrà verificare in quanto tempo il medesimo addetto abbia svolto il medesimo compito negli anni precedenti, oppure in quanto tempo un operatore confrontabile al nostro stia svolgendo un compito raffrontabile a quello del nostro operatore nel medesimo lasso di tempo. I dati cross-temporali nella medesima Organizzazione e cross-istituzionali tra Organizzazioni diverse nel medesimo lasso di tempo costituiscono le basi di calcolo degli standard operativi ed economici medi e ottimali, che già esistono e dunque possono essere utilizzati per svariati settori, a livello locale, nazionale e anche internazionale. Almeno un mese di giornate/uomo.
6. Una volta analizzata l'efficienza/inefficienza dell'allocazione delle risorse umane, se ne dovranno individuare le motivazioni: riprendendo l'esempio sopra introdotto, ci si potrà chiedere se l'operatore in questione abbia i requisiti personali e le competenze necessarie per svolgere al meglio le proprie mansioni, se le attività a lui assegnate abbiano sofferto di circostanze sfavorevoli, se si tratti di attività innovative e ancora poco consolidate o invece di attività ormai troppo ripetitive per

le quali l'operatore abbiamo maturato insofferenza e demotivazione, se vi siano state sotto-stime di criticità o sovra-stime di produttività potenziale, e così via. Anche delle situazioni di soddisfacente produttività potranno comunque offrire spunti di valutazione, a esempio se ne potrà desumere il tipo di profilo più adatto a svolgere determinati compiti, o altre correlazioni favorevoli, in modo da poterle replicare anche negli ambiti in cui i risultati non siano altrettanto positivi. Per svolgere questa fase del lavoro potranno essere utilizzate pure interviste semi-strutturate ai Referenti dei servizi e anche ai singoli Collaboratori, con cui rilevare i vissuti, al di là dei dati oggettivi, e arricchire di eventuali dettagli le informazioni raccolte. Tali tipi di indagini confinano con quelle che vengono utilizzate per rilevare il cosiddetto 'benessere organizzativo', già in precedenza evocato, e potrebbero essere interessanti sia in fase iniziale sia poi per testare la bontà degli aggiustamenti organizzativi introdotti.

Per avere dei riferimenti circa le analisi del benessere organizzativo si rimanda alla seguente fonte istituzionale: CIVIT-ANAC, Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico

[https://performance.gov.it/system/files/Documento-Benessere-Organizzativo2013\\_05\\_29.pdf](https://performance.gov.it/system/files/Documento-Benessere-Organizzativo2013_05_29.pdf)

Peraltro, le applicazioni sono numerosissime e si possono trovare, anche già a livello regionale, vari validi casi con cui confrontarsi.

Tutta questa è una delle parti più importanti dell'intero progetto di ricerca; dovranno essere dedicate a tale parte le giuste risorse in termini di tempi e di persone impegnate. Almeno un mese di giornate/uomo.

Dopo aver concluso anche la seconda Macro-fase delle analisi, di potrà procedere con la terza e ultima Macro-fase, dedicata all'individuazione e graduale messa in opera di azioni di miglioramento.

### III Macro-fase – Riprogettazioni. Giugno – Ottobre 2023

7. Ridisegno progressivo delle attività opportune secondo criteri di efficacia
8. Riallocazione quali-quantitativa delle risorse umane in base a criteri di efficienza, tenendo conto tra l'altro di stagionalità cicliche (a es. durante le stagioni turistiche, durante l'anno scolastico, durante l'Inverno, etc.) e di eventuali picchi di attività anomali (a es. COVID, emergenza Ucraina, altro)
9. Individuazione dei fabbisogni formativi e degli eventuali fabbisogni di personale, che tra l'altro costituiscono il contenuto del PTFP-Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale.

L'intera Macro-fase è molto importante, impegnativa e delicata, e per il suo avvio e compimento occorreranno le giuste competenze e tempistiche, oltre a una grande compattezza tra la sfera politica e la sfera tecnica dell'Ente, in realtà sull'intero lavoro in oggetto.

### Il Gruppo di Lavoro

Nelle varie fasi del progetto ricerca sarà impegnato, con composizione variabile a seconda dei periodi e delle fasi del lavoro, un gruppo di lavoro così costituito:

#### Unité

- Segretario Generale
- Referente Ufficio Finanziario
- Altri Referenti e Operatori

### Università

- Ricercatore con borsa di ricerca
- Altri eventuali Collaboratori
- Docente di riferimento.

### **Le sinergie del progetto**

In conclusione di questa proposta di progetto di ricerca, si ritiene importante evidenziare che un lavoro come quello descritto potrà attivare numerose sinergie sotto il profilo amministrativo, in particolare con:

- Controllo di gestione
- Analisi di customer
- Analisi del benessere organizzativo
- PIAO (piano integrato di attività e organizzazione) -cicli integrati di pianificazione e programmazione
- PTFP (piano triennale del fabbisogno di personale)
- Rendicontazioni sulla base di indicatori multivariati: economici, di performance, di sostenibilità e responsabilità ambientale e sociale, di mandato politico, di creazione di valore pubblico, etc.